



PROJETO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA REITORIA DA UFSM: IMPLEMENTANDO A GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

EVANDRO GOMES FLORES

Universidade Federal de Santa Maria

evandro.flores@ufsm.br

FRANK LEONARDO CASADO

Universidade Federal de Santa Maria

frank.casado@ufsm.br

DANIELE MEDIANEIRA RIZZETTI

Universidade Federal de Santa Maria

danieadm83@gmail.com

JONAS CARNIEL DE MACEDO

Universidade Federal de Santa Maria

jonascarniel@gmail.com

TAIANI BACCI KIENETZ

Universidade Federal de Santa Maria

taianibk@gmail.com

RAFAEL FELIN NEVES

Universidade Federal de Santa Maria

felinneves@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem a finalidade de apresentar como a Universidade Federal de Santa Maria está implantando a Gestão por Processos em suas unidades e subunidades. Baseado na metodologia BPM aliada com algumas ferramentas de gestão o Projeto de Modernização Administrativa vem alcançando resultados positivos através das boas práticas de gestão por processos, práticas estas que se iniciaram pela definição da cadeia de valor seguidas pela coleta de informações para desenho dos processos e posterior proposta de otimização e melhoria dos processos. Os resultados deste projeto, além da gestão por processos fará um alinhamento dos processos institucionais com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com a Tecnologia da Informação (TI) e com a Gestão por Competências, além de propor um modelo de dimensionamento de pessoal e redesenhar a organização da administração central e suas subunidades.

Palavras chave: Gestão por Processos, Metodologia BPM, Mapeamento de Processos.

1. INTRODUÇÃO

As organizações em geral almejam a sustentação e a sobrevivência em longo prazo. Por isso, temas como eficiência, eficácia e transparência das organizações em oferecer produtos e serviços à população vêm sendo discutidos há muito tempo. Dado o contexto atual mais complexo em que as organizações estão inseridas, a pressão por eficiência e resultados exercida é crescente, principalmente para as organizações públicas. Porém, dentro do paradigma tradicional das estruturas organizacionais tradicionais verticalizadas baseadas em departamentos estanques e isolados, cada vez mais revela falta de agilidade e possivelmente sustentabilidade (Camargo & Braz, 2004). Por isso, a busca da eficiência operacional através da melhoria dos processos está sendo considerada como uma alternativa real pelo Governo Federal.

Um dos pontos de melhoria de eficiência operacional diz respeito a forma que os processos de negócio estão sendo executados. Tais processos podem ser considerados como o coração do negócio, propiciando o sincronismo e alinhamento entre Pessoas, Estratégia e Tecnologia. Através dos processos de operação do negócio que as estratégias definidas são executadas e monitoradas, permitindo eventuais ajustes ao longo do percurso e assegurando o atingimento do que foi planejado (Davenport, 1994). Mas, para alcançar os resultados esperados, as organizações precisam entender seus processos e aperfeiçoá-los continuamente. A importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas têm em seu conteúdo de trabalho exigências mais intelectuais e menos fabris, pois se difunde, como uma necessidade nos tempos atuais, a lógica do Capital Intelectual, colocando as pessoas e a tecnologia de informação como grandes alavancadores de competitividade (De Sordi, 2005).

Para tanto, metodologias específicas como a BPM (Business Process Management) integra um conjunto de tecnologias de informação e comunicação (Workflow, Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), WebServices) que relacionam as pessoas e os sistemas dentro das organizações, permitindo integração e compartilhamento de dados, regras, informações e um direcionamento estratégico único, além do monitoramento e controle dos processos (Brodbeck & Gallina, 2008).

O gerenciamento de processos de negócio é um dos principais alavancadores de organizações que devem se adaptar às frequentes mudanças impostas por leis, legislações, etc. como as organizações governamentais, uma vez que um dos principais objetivos desta metodologia é aumentar a agilidade. A redução de custos e aumento de produtividade são habilidades importantes da metodologia BPM, mas a agilidade está se mostrando o mais estratégico dos seus benefícios (Dixon, 2012).

Diante deste contexto, emerge uma questão de interesse para melhor entendimento e melhoria da qualidade e efetividade da implantação da Gestão por Processos nas organizações: Como implementar a Gestão por Processos em uma organização governamental? No intuito de responder a esta questão o objetivo deste artigo é descrever a metodologia de implementação da Gestão por Processos em um órgão governamental. Desta forma, o estudo de caso apresentado neste trabalho descreve como está sendo implantada a Gestão por Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) cujo contexto cultural é de gestão por funções (tradicional e verticalizada), mas passa por uma reformulação através de um projeto de modernização que busca a implementação da gestão por processos, o que originou a necessidade da criação de um Escritório de Processos (EP).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Processo organizacional é um conjunto de atividades logicamente inter-relacionadas, que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos, tecnologias e informações e, quando

executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados, repetidas vezes (MPF/PGR, 2013).

Esse conceito traz a ideia de processo como fluxo de trabalho - com insumos e produtos/serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara – denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para o público interno e usuários do serviço, alinhados à missão institucional.



Fig. 1. Os Processos organizacionais

Um processo organizacional se caracteriza por:

- ✓ Ter claras as fronteiras (início e fim) e seu objetivo;
- ✓ Ter claro aquilo que é transformado na sua execução;
- ✓ Definir como ou quando (circunstância) uma atividade ocorre;
- ✓ Ter um resultado específico;
- ✓ Listar os recursos utilizados para a execução da atividade;
- ✓ Ter gerenciabilidade, ou seja, responsável definido e problemas conhecidos e acompanhados;
- ✓ Ter efetividade quanto às relações com usuários e fornecedores e seus requisitos são claramente definidos;
- ✓ Ter transferibilidade e rastreabilidade, ou seja, ser devidamente documentado;
- ✓ Ser mensurável, possuindo pontos de controle e medidas de eficácia/eficiência;
- ✓ Ter alterabilidade, por meio de mecanismos de feedback para melhoria; e
- ✓ Permitir o acompanhamento ao longo da execução.

2.1 Categorias de Processos Organizacionais

Utilizando-se dos conceitos de Araujo et al (2017), Valle e Oliveira (2009), e o que estabelece a Arquitetura PCF 7.0.0 da Process Classification Framework da American Productivity and Quality Control (APQC, 2017) e BPMN 2.0 (2011), os processos organizacionais podem ser classificados em três categorias:

- ✓ Processos Gerenciais: são aqueles ligados à estratégia da organização. São processos gerenciais ou de informação e de decisão, que estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas; bem como ao estabelecimento de métricas (indicadores de desempenho) e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização (planejamento estratégico, gestão por processos e gestão do conhecimento são exemplos de processos gerenciais).
- ✓ Processos Finalísticos ou Primários: referem-se à essência do funcionamento da organização. São aqueles que caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, gerando o produto para o cliente interno ou usuário. Os processos organizacionais enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados ao objetivo da instituição.

- ✓ **Processos de Suporte ou Apoio:** são processos essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Os seus produtos (bens ou serviços) se caracterizam por terem como clientes, principalmente, elementos pertinentes ao sistema (ambiente) da organização.

Os processos finalísticos ou primários, de fato são os mais importantes numa organização, pois afetam diretamente o público-alvo ou clientes da mesma. Neste sentido, os processos finalísticos podem ser subdivididos, conforme Valle e Oliveira (2009), em processos chave e críticos.

Os processos chave são aqueles que apresentam alto custo para a organização e alto impacto para os clientes externos.

Entre os processos chave estão os críticos. Mas, nem todos os processos chave são críticos.

Os processos críticos são aqueles que têm relação direta com a estratégia de negócio da sua empresa, são os que estão diretamente alinhados com a estratégia, com a missão institucional.

2.2 Hierarquia da Cadeia de Valor

A ideia da cadeia de valor surgiu da análise de valor, que é a percepção de que existem processos que mais agregam valor e mais contribuem para a qualidade do serviço/produto, com vistas à satisfação do cliente/usuário. Nesta ideia, a cadeia de valor consiste numa cadeia de atividades relacionadas e desenvolvidas por uma instituição que busca satisfazer de forma mais completa as necessidades de seu público-alvo (BRASIL, 2013).

Dessa forma, a cadeia de valor pode ser entendida como a descrição (geralmente gráfica) dos componentes básicos da operação numa organização e dos relacionamentos entre eles, demonstrando como a organização concretiza seus objetivos e sua missão, permitindo ter uma visão sistêmica do negócio, desde o nível macro até a descrição detalhada das atividades (PAIM, 2009).

Nesta lógica, os processos podem se apresentar da seguinte forma hierárquica, (ARAUJO et al, 2017; VALLE & OLIVEIRA, 2013):

- ✓ **Macroprocesso:** geralmente envolve mais de uma função organizacional cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona. Exemplo: Macroprocesso de Gestão de Estratégica.
- ✓ **Processo:** consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados. São operações de alta complexidade (subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas), visando cumprir um objetivo organizacional específico. Exemplo: Avaliação institucional, Planejamento Estratégico.
- ✓ **Subprocesso:** está incluído em outro subprocesso, ou seja, um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo. Exemplo: Curso de capacitação em planejamento estratégico.
- ✓ **Atividades:** são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico. Exemplo: Preparar o conteúdo do curso, realizar o curso.

- ✓ Tarefas: nível mais detalhado das atividades, é um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado, corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade. Exemplo: enviar apresentação do powerpoint para o portal Moodle.

A figura a seguir demonstra a hierarquia mencionada:

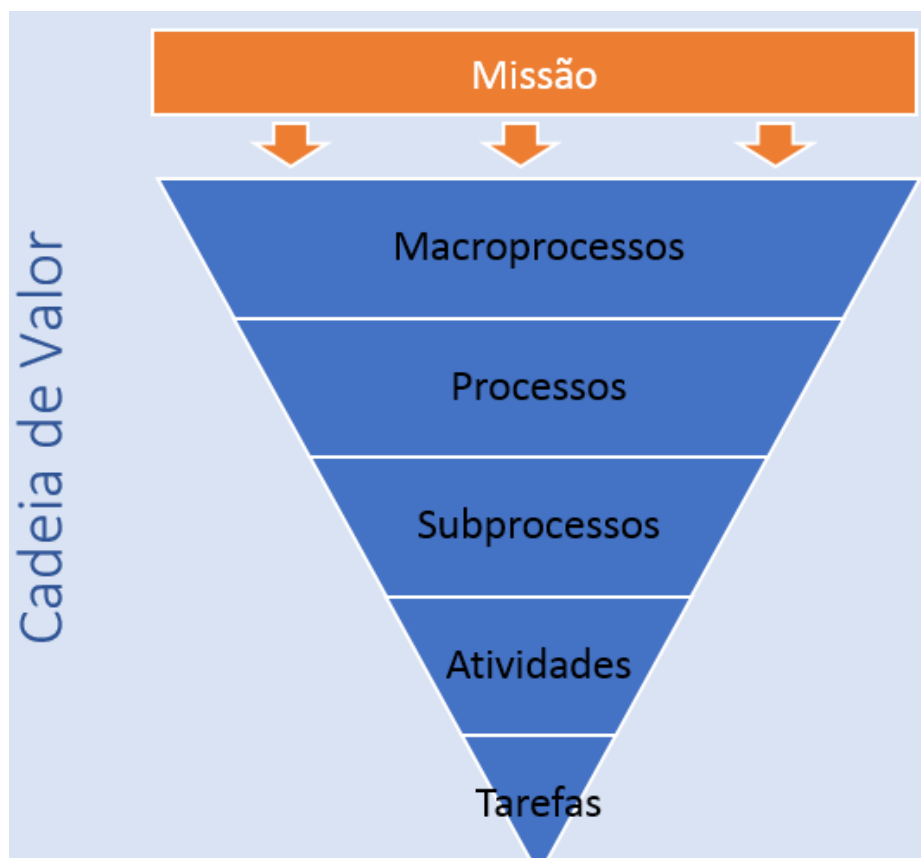


Fig. 2. Mapa da Cadeia de Valor

3. METODOLOGIA

Para guiar o projeto de modernização administrativa da UFSM utilizou-se como base conceitual e metodológica a BPM (Business Process Management).

De acordo com o BPM CBOK v3, BPM é uma nova forma de articular e aplicar de maneira integrada abordagens, metodologias, estruturas de trabalho, práticas, técnicas e ferramentas para processos que muitas vezes são aplicadas de maneira isolada. A BPM é uma visão holística de organizar, estruturar e conduzir o negócio. A BPM também reconhece o papel-chave de pessoas com habilidades e motivação, bem como o uso correto de tecnologias para entregar melhores produtos e serviços para os clientes.

A BPM tem como finalidade acompanhar, após definidas as prioridades, como os recursos de uma organização, são aplicados e transformados em ações para o alcance das metas organizacionais (Pradella, 2016).

No Projeto de Modernização Administrativa da Reitoria da UFSM, o mapeamento de processos passou pela identificação do negócio das unidades, ou seja, a forma como elas geram e entregam valor para seu público-alvo. Esta identificação permitiu estabelecer a lógica da cadeia de valor necessária para o alinhamento entre os processos da unidade e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição. Outra fase consistiu no mapeamento das

ações, atividades, tarefas ou processos executados pelas unidades/subunidades, ou planejados para serem executados, com o objetivo de obter um conhecimento amplo da organização e possibilitar a priorização daquelas atividades/processos que iriam compor a próxima fase.

Após a identificação da cadeia de valor e das atividades/processos chave, o próximo passo consistiu no mapeamento e detalhamento dos processos, tal qual são executados ou foram concebidos pelos responsáveis pelos mesmos, possibilitando um entendimento da situação atual (AS IS), obtendo-se assim as melhores práticas e possibilitando a identificação e a definição de soluções para os problemas atuais. Por fim, estas etapas permitem a realização do redesenho e otimização dos processos com proposta futura (TO BE) dentro da lógica macro de cadeia de valor da instituição.

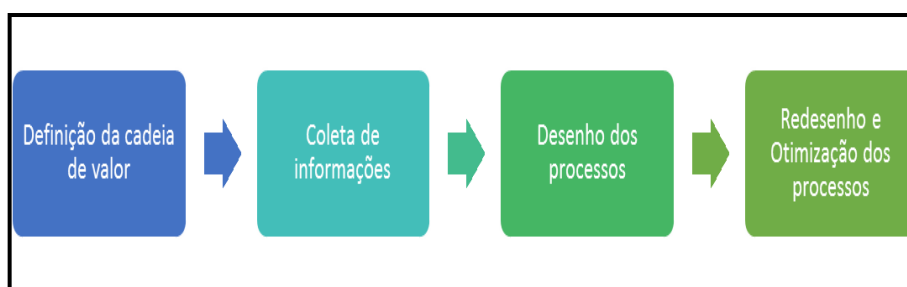


Fig. 3. Etapas do mapeamento de processos institucionais.

3.1 Definição da cadeia de valor e da missão da Organização

Segundo Araújo (2017), na gestão de processos a cadeia de valor é um elo importante entre as estratégias da organização e suas atividades, ou melhor, seus processos. Na definição da cadeia de valor um fator fundamental é o conhecimento da missão da organização.

Nesta etapa, a ferramenta de gestão utilizada foi uma adaptação da metodologia conhecida como Processes Analysis Model Canvas (PAMC) desenvolvido pelo professor Wellington P. L. Silva com base no modelo “Business Model Canvas”. Conforme Silva (2016) apud (Osterwalder, 2011), esta é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar a forma como a organização gera e entrega valor para o seu público alvo, bem como é capaz de identificar os principais processos que agregam valor à missão da organização.

Essa interação proposta pelo método PAMC foi obtida a partir da realização de um brainstorming com os principais envolvidos nos processos, onde o PAMC foi construído em 09 blocos de análise que podem ser visualizados numa única folha de papel (Figura 4).

- ✓ **Parceiros-Chave:** são as entidades internas ou externas à organização que mais impactam na geração de valor e no alcance às necessidades e expectativas do público-alvo.
- ✓ **Indicadores de Performance:** neste quadro devem ser identificados os indicadores necessários para se acompanhar os resultados gerados pela organização no atendimento ao público-alvo e à missão institucional.

3.2 Coleta de Informações e priorização

Utilizando-se da ferramenta 5W2H em conjunto com a metodologia MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), esta etapa consiste na coleta de informações da organização, em termos descritivos das atividades/processos e os principais problemas e riscos na execução das atividades/processos. Para isso foi desenvolvido um formulário próprio que é respondido através de uma entrevista dirigida. A entrevista dirigida, conforme Valle & Oliveira (2013), acontece quando o entrevistador estabelece um diálogo interativo com o entrevistado, permitindo visualizar as reações dos entrevistados e obter feedback rápido em caso de dúvidas.

Pergunta		Descrição
O quê?		Quais são as atividades/processos da unidade. Ex.: Elaborar relatório, Organizar concurso público, Realizar empenho,...
Por quê?		Por que esta atividade/processo é realizado na sua unidade. Elencar as necessidades dos usuários, demandas legais e outras razões relevantes
Usuários?		Quem são os principais usuários/beneficiários ou demandantes da atividade/processo?
Como?		Descreva como a atividade/processo é executado. Não necessita de um alto grau de detalhamento.
Quem? Onde?	Setor Responsável	Citar o setor responsável pela atividade/processo
	Setores envolvidos	Citar os demais setores envolvidos
Quando?	Sazonalidade	A atividade/processo é

		sazonal ou rotineira?
	Duração	A atividade/processo dura quanto tempo? 1 hora, 2 horas, indefinido?
	Quantas vezes ao ano ocorre a atividade/processo?	Quantas vezes o ciclo de início e fim da atividade/processo acontece durante o ano ou dia? Ex.: 3 vezes ao dia, 2 vezes ao ano, 5 vezes no mês
Quanto?	Custo?	Existem alguma previsão de custo da atividade/processo? Sim ou não
	Se sim, quanto custa?	Ex.: R\$ 20 mil reais
Informatização	O processo foi mapeado?	Sim ou não
	O processo está informatizado?	Sim ou não
	O processo pode ser informatizado?	Sim ou não
Ferramentas	Utiliza alguma ferramenta de Tecnologia?	Sim ou não
	Necessita de alguma ferramenta? qual?	Sim ou não. Ex.: Planilhas Excel, software SSA, ...

Quadro 1. Modelo de 5W2H

Nesta etapa também são coletas informações sobre o nível de complexidade e de relevância do processo, tanto de acordo com a visão dos participantes do processo, quanto no entendimento da equipe técnica, relacionado ao alinhamento com a cadeia de valor e estratégica da organização.

Questão	Descrição
Problemas e riscos	Quais são os principais problemas desta atividade/processo
Por que ocorre?	Por que este problema ocorre? Algum problema no processo? Falta de controle?
Qual o efeito ou consequência disso?	O que pode acontecer se o problema persistir? Ou se o risco se concretizar? Impacto legal, impacto no processo
Qual a gravidade deste problema/risco	Sem gravidade Pouco grave Grave

	Muito grave Extremamente grave
Qual a urgência deste problema/risco?	Não tem pressa Pode esperar um pouco O mais cedo possível Com alguma urgência Ação imediata
Qual a tendência da não solução deste problema/risco?	Não vai piorar Vai piorar em longo prazo Vai piorar em médio prazo Vai piorar em pouco tempo Vai piorar rapidamente
Qual a provável solução?	Existe solução aparente para este risco ou problema na sua opinião?

Quadro 2. Nível de complexidade e importância

Ainda, com o objetivo de se identificar quais são os principais problemas e riscos que afetam a execução das atividades/processos, utiliza-se formulário próprio adaptado da metodologia MASP e Matriz GUT.

Questão	Descrição
Problemas e riscos	Quais são os principais problemas desta atividade/processo
Por que ocorre?	Por que este problema ocorre? Algum problema no processo? Falta de controle?
Qual o efeito ou consequência disso?	O que pode acontecer se o problema persistir? Ou se o risco se concretizar? Impacto legal, impacto no processo
Qual a gravidade deste problema/risco	Sem gravidade Pouco grave Grave Muito grave Extremamente grave
Qual a urgência deste problema/risco?	Não tem pressa Pode esperar um pouco O mais cedo possível Com alguma urgência Ação imediata
Qual a tendência da não solução deste problema/risco?	Não vai piorar Vai piorar em longo prazo Vai piorar em médio prazo Vai piorar em pouco tempo Vai piorar rapidamente
Qual a provável solução?	Existe solução aparente para este risco ou problema na sua opinião?

Quadro 3. Identificação de Riscos e Problemas

3.3 Desenho dos processos

Nesta etapa, a utilização de entrevistas dirigidas, reuniões, e formulários servem de apoio para o desenho e modelagem do processo, considerando o padrão de modelagem definido no Guia de Mapeamento de Processos, com apoio do software Bizagi. A etapa inicial consiste na definição das tarefas, documentações e requisitos de um processo. Para tanto o quadro a seguir exemplifica o padrão de informações para entendimento da tarefa.

DADOS DO PROCESSO						
Código						
Macroprocesso	Gestão Operacional					
Processo		Versão				
Sub-processo		Versão				
Entrada (início do processo)						
Saída (saída do processo)						
Clientes/usuários						
Periodicidade						
Indicador (existente)						
Sistema de apoio						
Base legal						
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO						
Desafio Estratégico PDI						
Objetivo Estratégico PDI						
GERENTE DO PROCESSO						
Nome					E-mail	
Cargo						
ANALISTA(S) DO PROCESSO						
Nome						
Nome						
DEGINER DO PROCESSO						
Nome						
ATIVIDADES						
Ordem	Tipo	Nome da Tarefa/Decisão	Descrição	Executor/Responsável	Documentos	Tempo
	Tarefa/Decisão	Nome da tarefa	Descrição de como é executada a tarefa ou de como é realizada a decisão	Órgão responsável pela tarefa ou decisão	Documentos usados na tarefa ou na tomada de decisão: formulário, memorando, manual, etc.	Qual o tempo médio de realização da atividade?
1						
2						
3						
...						
Sugestão de melhorias						
1						
2						
DE ACORDO						
Data:	____/____/____					
Assinatura do Gerente do Processo				Assinatura do Analista do Processo		

Quadro 4. Formulário de descrição do processo

Nesta etapa ainda serão identificados as responsabilidades e papéis necessários para a execução do processo, conforme BPM CBOK v3.0, a seguir apresentada:

- ✓ Coordenador do macroprocesso: É o pró-reitor, o secretário especial ou diretor responsável pela grande área de processos. Esse ator é responsável pelo sucesso do desenvolvimento dos sub-processos. Deve estar atento aos processos que estão sob a gestão de seus diretores e superintendentes.
- ✓ Gestor do processo ou subprocessos: É o responsável pelo alinhamento do processo ou subprocessos à estratégia da organização, estabelecendo metas e resultados esperados para o processo, assim como pela análise dos riscos envolvidos. Deve ser preferencialmente um gestor de área (diretor ou superintendente). É a chefia em nível intermediário que tem maior interesse e influência prática na execução do processo. Deve acompanhar o cronograma e os resultados do mapeamento, além de auxiliar na mobilização da equipe do projeto de mapeamento.

Cabe ainda ao gestor do processo ou subprocessos:

- Verificar se os processos estão produzindo os resultados previstos;
 - Verificar se os sistemas informatizados estão de acordo com os processos mapeados;
 - Propor melhorias ou inovações, para tornar o processo mais eficiente e eficaz;
 - Conduzir e integrar as atividades do processo; e
 - Apresentar e difundir os objetivos do processo.
- ✓ Executor do processo: É o responsável pela implementação e melhoria contínua de um ou mais processos, desdobrando as metas em itens de controles e definindo ações de melhoria. Pessoa de referência encarregada pelo gestor do processo para acompanhar e opinar ativamente no mapeamento. Esse ator trabalhará intensamente com o modelador do processo para manter a mobilização da equipe, proporcionando plenas condições de participação dos demais especialistas: usuários e executores que fornecem conhecimento e experiência prática sobre o assunto, garantindo uma análise sob a perspectiva do usuário final e valorizando percepções de novas maneiras de atingir eficiência e eficácia operacional.
- ✓ Especialistas do processo: São os demais atores que interagem em partes específicas do processo, sendo executores ou usuários, entendidos como fornecedores e clientes, com conhecimento técnico ou capacidade crítica, identificados como atores importantes na discussão e melhoria do processo em estudo.
- ✓ Os usuários do processo: para efeito de modelagem, são, em geral, agentes intermediários com expectativas e requisitos próprios de seu local de trabalho. No entanto, a perspectiva dos requisitos a serem plenamente atendidos devem sempre estar orientados para o cliente final do processo, ou seja, o público a que o processo atende com seu produto ou serviço final.
- ✓ Equipe de Tecnologia da Informação: É a equipe que fornece informações sobre infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) e comunicação disponível, assim como sua viabilidade para as soluções propostas nos processos correntes, relatando os ajustes necessários para as modelagens sugeridas.
- ✓ Analista do processo: é o responsável pela coleta de informações, elaboração de modelos e análise do processo de negócio na busca da otimização.
- ✓ Design do Processo: é o responsável por traduzir o conjunto de atividades no desenho final do processo em software específico, com linguagem apropriada.

3.4 Redesenho e Otimização dos processos

De acordo com a cadeia de valor definida para toda a instituição, e conforme as informações geradas, a próxima etapa constitui-se do estudo das melhorias e alterações necessárias nos processos, subprocessos e macroprocessos institucionais.

Neste ponto, tais como as propostas apresentadas por Pradella et al (2016) apud Campos (2007), o estudo baseia-se no (a):

- ✓ Foco nas necessidades do cliente;
- ✓ Busca de benchmarking;
- ✓ Aplicação do conceito de multifuncionalidade;
- ✓ Eliminação de burocracia – remoção de aprovações desnecessárias, assinaturas, número de vias, cópias etc.;
- ✓ Eliminação de duplicação – remoção de atividades idênticas ou similares que ocorrem em mais de um ponto do processo;
- ✓ Avaliação do valor agregado – avaliar cada atividade do processo para determinar sua contribuição para a satisfação do cliente. As atividades que agregam valor são aquelas pelas quais o cliente pagaria;
- ✓ Simplificação – redução da complexidade do processo – facilitar a vida de quem usa ou recebe produto/serviço;
- ✓ Redução de tempo de ciclo – determinação da maneira de reduzir o tempo do processo para superar as expectativas do cliente e diminuir prazos de estoque;
- ✓ Processos à prova de erros – tornar difícil ou impossível a ocorrência de erros no processo;
- ✓ Padronização – escolher uma maneira de executar o processo, documentar e fazer com que os funcionários façam sempre daquela maneira;
- ✓ Parceria com fornecedores – exigir qualidade dos fornecedores. A qualidade da saída depende muito da qualidade da entrada;
- ✓ Automação e mecanização – aplicação de equipamentos, ferramentas, computadores para garantir a estabilidade do processo e aumentar drasticamente seu desempenho;
- ✓ Questionamento do processo – se os itens anteriores não levam a grandes melhorias, provavelmente todo o processo deve ser mudado ou até mesmo extinto.

4. RESULTADOS

Para os integrantes do projeto o grande desafio seria enfrentar a resistência por parte dos colegas e gestores das unidades e subunidades, pois sem o apoio destes atores seria inviável a execução do projeto. Sendo assim, optou-se por desenvolver a identificação da cadeia de valor em forma de uma dinâmica de brainstorming com cada Pró-reitoria e suas unidades/subunidades para que os integrantes se observassem como parte do projeto e, ao mesmo tempo, externalizassem seus conhecimentos. Dessa forma foi possível reunir 88 (oitenta e oito) unidades/subunidades e identificar 632 (seiscentas e trinta e duas) atividades desenvolvidas, além de promover a conscientização e abrir caminho favorável para as próximas etapas do projeto.

Na segunda fase do projeto, a coleta de informações com a aplicação do questionário 5W2H foi feita in loco pela equipe do projeto, tornando possível um detalhamento maior das atividades de cada unidade/subunidade, chegando-se a um quantitativo de 677 (seiscentas e setenta e sete) atividades identificadas em 111 (cento e onze) unidades/subunidades. Dando continuidade a segunda fase, foram enviados para cada unidade/subunidade um formulário próprio, desenvolvido pela equipe do projeto, onde cada processo teve identificado o seu

alinhamento estratégico com o PDI (desafio e objetivo), para serem preenchidos pelos gerentes dos processos descrevendo o passo a passo de cada tarefa e a sua descrição, itens fundamentais para a etapa seguinte, o desenho dos processos. Após a análise das atividades identificadas no 5W2H, foram elaborados 580 (quinhentos e oitenta) formulários com aquelas atividades que foram consideradas como processos/subprocessos, destes, até o momento, 386 (trezentos e oitenta e seis) foram respondidos possibilitando o início da próxima fase.

Vale destacar um passo muito importante dentro de todas as fases: a Capacitação dos servidores da UFSM, sendo um dos pontos fortes de promoção da visão por processos e da metodologia de gestão dos processos de negócio (BPM). Para isso, foi criado um programa de capacitação: desenvolvido em 8 horas chamado “Curso de Gestão por Processos – Nível Básico: Modelagem de Processos Organizacionais” para usuários que já estão desenhando processos em suas unidades/subunidades. Como resultado dos cursos torna-se possível a efetiva participação dos servidores na elaboração dos diagramas as is específicos de cada unidade/subunidade bem como suas validações. Até o momento foram promovidas três capacitações formando 120 (cento e vinte) servidores.

Decorridos 9 (nove) meses do início do trabalho, seguindo as etapas descritas na Figura 3, atualmente o projeto encontra-se na fase de desenho dos processos, onde, entre processos e subprocessos somam-se 255 (duzentos e cinquenta e cinco) mapeamentos, sendo que destes, 157 (cento e cinquenta e sete) já se encontram validados com seus respectivos donos. O Gráfico 1 representa a quantidade de processos dentro de cada macroprocesso da instituição.

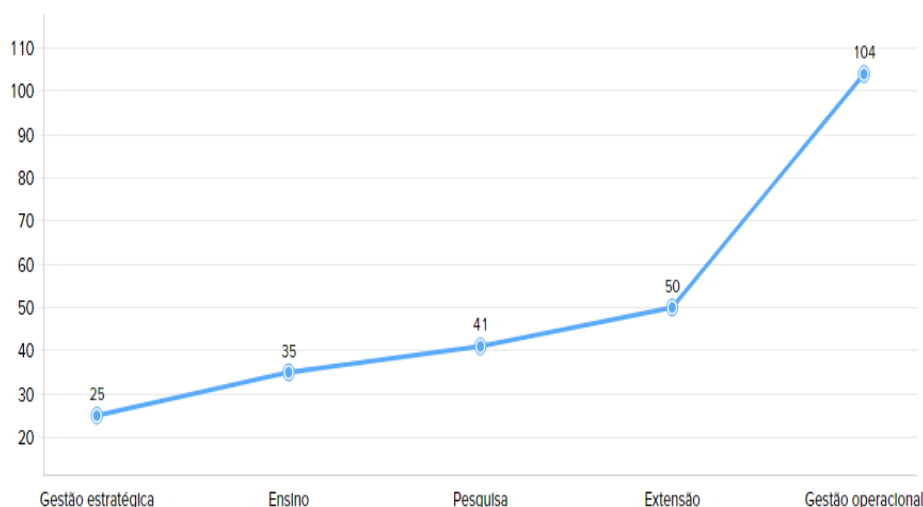


Fig. 5. Processos por Macroprocessos

Cabe salientar que os resultados apresentados até o momento serviram para convencer a Alta Administração da importância e potencial da gestão por processos. Atualmente, encontra-se em tramitação o projeto de criação do Escritório de Processos e a proposta de resolução para institucionalização da gestão por processos na UFSM.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi apresentar um modelo de implementação da Gestão por Processos em uma IFES de grande porte visando a adoção e disseminação desta visão. Os principais motivadores do desenvolvimento deste projeto foram a falta de documentação explícita dos processos e o tempo/custo de execução dos mesmos.

A implantação da gestão por processos em uma instituição não é um projeto que possa ser executado em curto prazo, pois o seu sucesso depende de um elevado grau de maturidade e aprendizagem que só é atingido com uma mudança na cultura organizacional. Além disso, este processo deve envolver todos os segmentos da instituição e estar alinhado com o planejamento estratégico.

A gestão por processos deve ter um foco inovador que proponha mudanças e agregue valor às atividades da instituição, como a otimização dos resultados, do tempo e dos custos, promovendo transparência e facilidade de acesso às informações pertinentes aos processos organizacionais.

Uma das principais contribuições deste projeto encontra-se na aplicação de um método sistemático aplicado na realidade de uma organização pública para obtenção de melhores práticas de gestão (Yin, 2010). Isto só foi possível dado o interesse demonstrado por todos os gestores em aderir a visão por processos e, principalmente, motivar seus subordinados a participar das capacitações.

Finalizando, a UFSM acredita que a gestão por processos, além de ser uma proposta eficaz para desenvolver a integração e modernização dos diferentes processos dentro da universidade, também é um importante mecanismo capaz de promover melhoria contínua na qualidade de seus serviços, bem como desenvolver inovações nas rotinas de trabalho de seus servidores.

REFERÊNCIAS

Araujo, L. C. G. de; Garcia, A. A.; Martines, S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

Association of Business Process Management Professionals – ABPMN: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento, ABPMP BPM CBOK V3.0, 1ª Edição, 2013.

Brodbeck, A.F.; Gallina, D.B. **Practices of the Project Management to Redesign Business Critical Process: The Case of a Multinational Electronic Company**. In: Anais do IV *Contecsi*, CD-ROM, São Paulo, 2008.

Camargo, A.C.S.; Braz, I.T. **Análise de Risco em Processos: um estudo de caso**. Porto Alegre: FGV, 2004. (Trabalho de Conclusão de Curso. MBA em Controladoria e Auditoria), 135p.

Davenport, T.H. **Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1994, 398p.

De Sordi, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

Dixon, John. *Hype Cycle for Business Process Management*, 2012. Disponível em: <<http://www.gartner.com>>. Publicado em 27 de julho de 2012. 100 p. Acesso em: 13 dez 2012.

Pradella, S.; Furtado, J. C.; Kipper, L. M.. **Gestão de processos: da teoria à prática** – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2016.

Silva, Wellington Pacheco Lopes da. **Novo Método “Pamc” para Análise de Processos Modelo Canvas**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 1. Vol. 11. pp 327-338., dezembro de 2016. ISSN: 2448-0959

Universidade Federal De Santa Maria. **Guia de Mapeamento de Processos**, Versão 1.1, 2017.

Valle, R.; Oliveira, S. B. de. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*)** – 1. ed. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

Yin, R. (2005) **Estudo de Casos: planejamento e Métodos**. Ed. Bookman, Porto Alegre, 212p.